

THOMAS SAKSCHEWSKI UND FOLKE WALLRODT

# FEEDBACK STATT NORMERFÜLLUNG

Qualitätsmanagement für die Veranstaltungsbranche

Allen Standardisierungsanstrengungen zum Trotz besteht nur wenig Einsicht in die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements in der Veranstaltungsbranche. Es wird getan, was getan werden muss. Zur Not mit allen (erlaubten) Mitteln und natürlich immer auf Grundlage des anerkannten Standes der Technik. Die Autoren zeigen in ihrem Beitrag, dass dieser Stand noch keinen Standard für die Qualität einer Veranstaltung darstellt.

**D**ie Veranstaltungstechnik ist eine noch junge Branche. In anderen ähnlich innovationsorientierten Bereichen ist durch Konkurrenzdruck, gesteigerte Kundenanforderungen und nicht zuletzt durch erheblich verkürzte Lebenszyklen das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements gewachsen, und zwar im selben Maß wie die Spezialisierung und Professionalisierung. Die Bestrebungen für ein strukturiertes Qualitätsmanagement in der Veranstaltungsbranche bleiben jedoch eher vereinzelt. Von einer durchgehenden Standardisierung kann hier kaum gesprochen werden.

## Bestehende Qualitätsmanagementsysteme

Die **ISO 9000 Normenreihe** (DIN EN ISO 9000, 9001, 9004) bildet die bekannteste Grundlage für Qualitätsmanagementsysteme. Die Normen sind sehr umfassend ausgelegt und haben die Zielsetzung, in sämtlichen Branchen anwendbar zu sein. Zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme nach DIN EN ISO 9001:2000 sind weltweit im Einsatz und stellen mit mehr als 770.000 Betrieben den quasi Mindeststandard für Qualitätsmanagementsysteme dar. In der Veranstaltungsbran-

che sind nur wenige Unternehmen, wie z. B. Brähler ICS oder Betreiber wie Gegenbauer, nach DIN ISO 9001 zertifiziert. Viele scheuen den Kosten- und Arbeitsaufwand, denn eine Prozessanalyse für die Durchführung einer Veranstaltung gestaltet sich außerordentlich schwierig. Die Rahmenprozesse sind zwar ähnlich, die genauen Ausführungen aber von der Veranstaltung und der Veranstaltungsstätte abhängig. Prozessorientierte Qualitätsmanagementsysteme sind für Firmen jeglicher Größe und Branche geeignet, bieten sich allerdings besonders für größere Firmen an, die über die schriftlich festgehaltenen Prozessabläufe die Arbeitsweisen der Mitarbeiter sehr detailliert steuern können.

Die igvw – Interessengemeinschaft Veranstaltungswirtschaft – hat vor diesem Hintergrund einen eigenen Standard formuliert und die bestehenden Standards vom VPLT – Verband für Professionelle Licht- und Tontechnik e. V. – überholt. Folgende Bereiche werden bisher abgedeckt: SQ P1 (alt: SR 1.0): Bereitstellung von Traversen, SQ P2 (alt: SR 2.0): Bereitstellung von Elektrokettenzügen, SQ Q2 (alt: SR 3.0): Sachkunde für Veranstaltungsrigging und SQ O3 (alt: SR 6.0) Zertifizierung von Dienstleistungsunternehmen. Während die Standards P (Praxis) und Q (Qualifikation) technisch getriebene Konzepte darstellen,

bildet der Standard SQ O3 ein Modell für ein umfassenderes Verständnis von Qualität, das durch die Deutsche Prüfstelle für Veranstaltungstechnik (DPVT) zertifiziert wird. Der Standard ist offen für alle Veranstaltungstechnik-Dienstleister (Dienstleistungstyp A), Planungs- und Produktionsbüros (Dienstleistungstyp B) und Selbstständige Einzelunternehmer (Dienstleistungstyp C). Die komplette Zertifizierung inklusive Voraudit und Audit dauert etwa 18 Wochen. Seit 2005 gibt es eine brancheneigene Prüf- und Zertifizierungsordnung, jedoch sind lediglich acht Unternehmen seitdem zertifiziert worden. Selbstständige Einzelunternehmer haben bislang ganz auf eine Zertifizierung nach SQ O3 Standard verzichtet. Gerade bei denen aber liegt eine Besonderheit in der Veranstaltungsbranche, die für eine Qualitätssicherung von höchster Bedeutung ist.

## Selbstständiges Arbeiten als Regelfall

Das klassisch hierarchische Beschäftigungsverhältnis mit fest angestellten Mitarbeitern stellt besonders in den veranstaltungstechnischen Betrieben eine Ausnahme dar. Freie Mitarbeiter übernehmen auf Veranstaltungsproduktionen die Rollen von Betriebsleitern („On-Site-Manager“), Abteilungsleitern (Technische Leiter) oder Technikern („Operator“, Lichttechniker, Lade-/Aufbau-/Abbauhelfer). Die Mehrzahl der Mitarbeiter sind als freie Mitarbeiter (Freelancer) beschäftigt, die nur projektorientiert und meist auf Basis eines Werkvertrages beauftragt werden. Nur durch derartige flexible Beschäftigungsverhältnisse können die veranstaltungstechnischen Betriebe der vom Markt geforderten schnellen Reaktionsfähigkeit bei wechselnden Aufgabefeldern mit ihrem schwankenden Personal- und Kompetenzbedarf begegnen. Gerade in Hinblick auf das Qualitätsmanagement birgt der hohe Grad an externen Kräften in der Veranstaltungsbranche jedoch drei Gefahren.

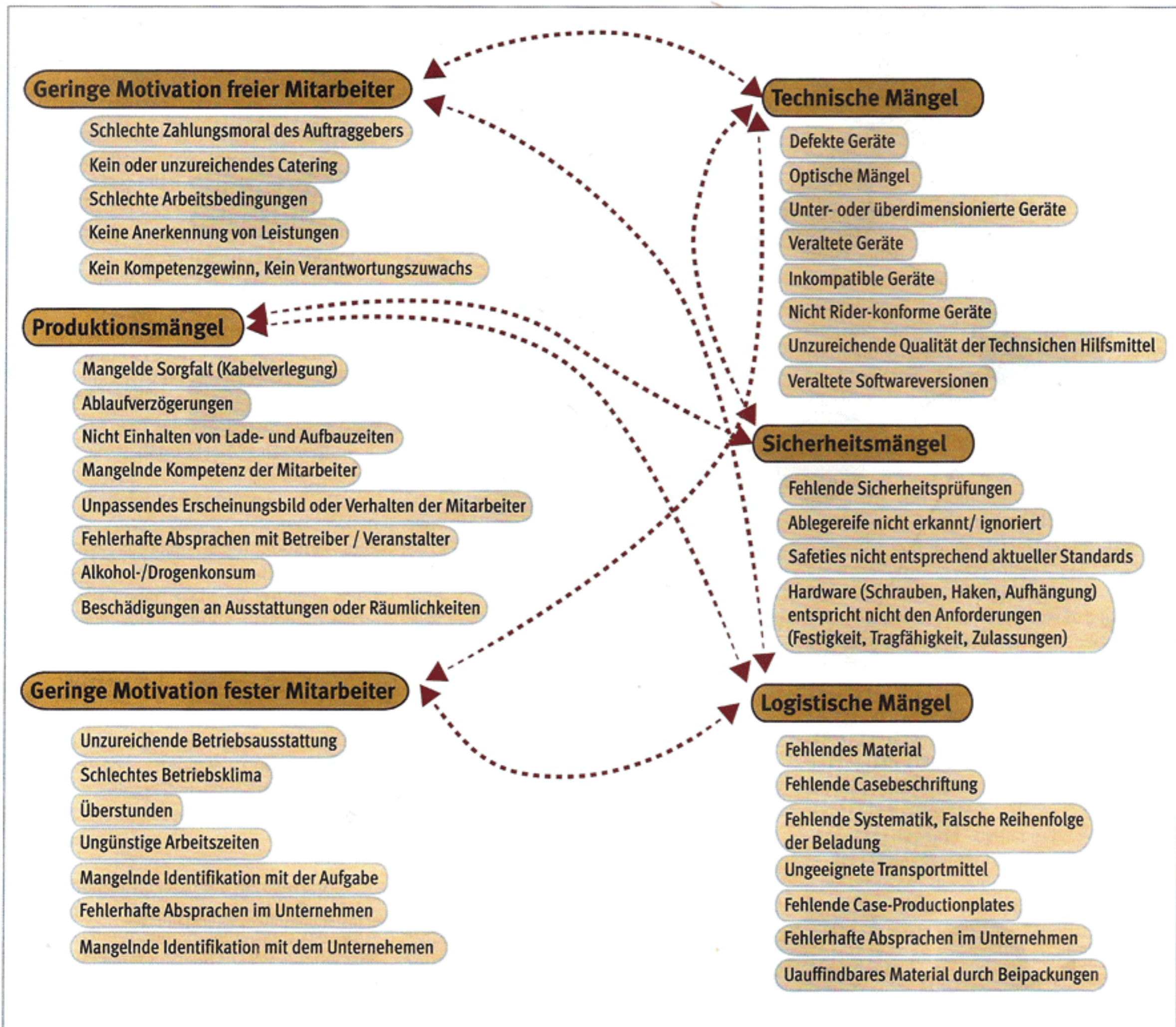


Abb. 1: Affinitätsdiagramm zwischen Mängeln und Problemen bei der Qualitätssicherung in der Veranstaltungsbranche

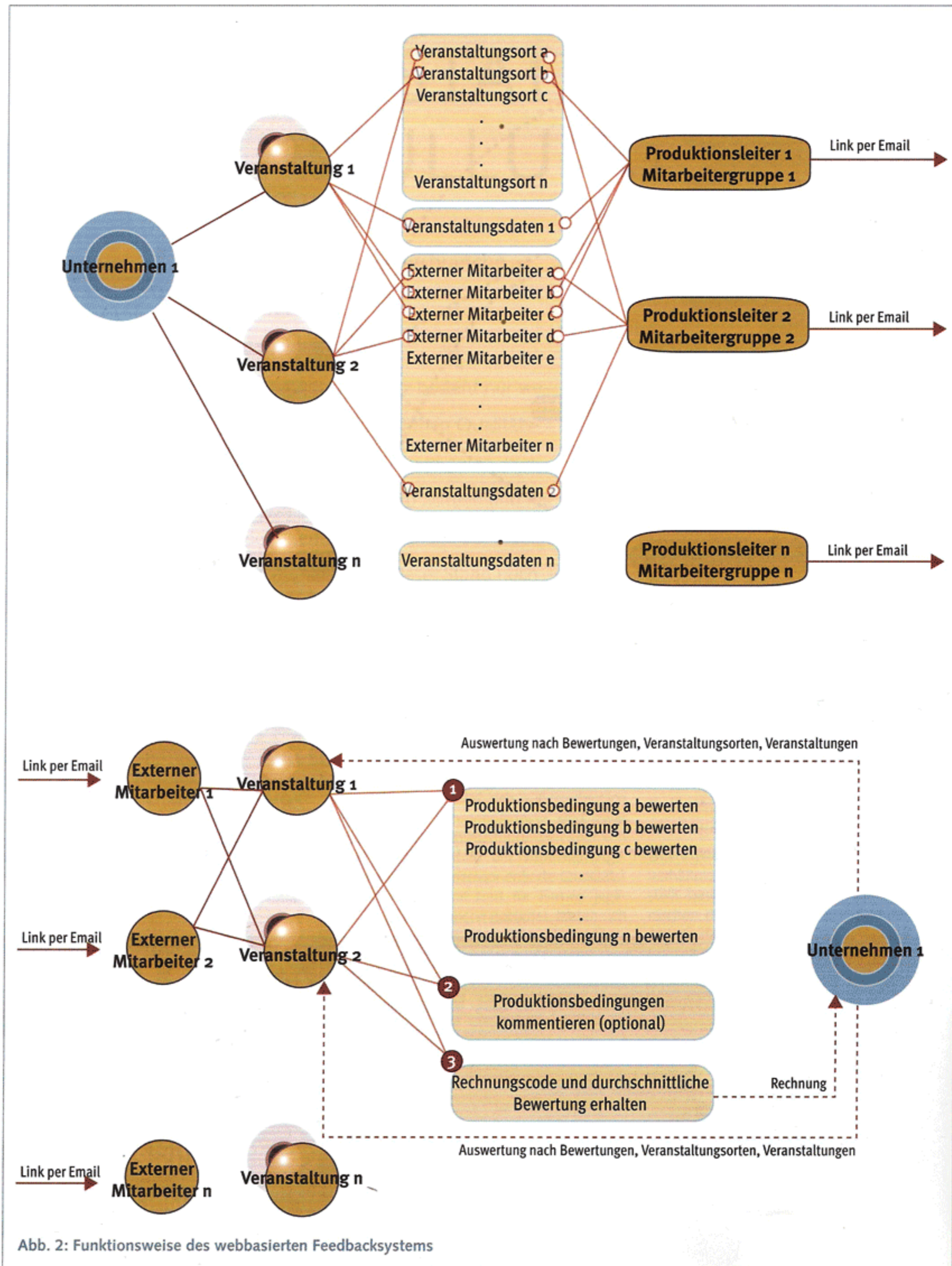


Abb. 2: Funktionsweise des webbasierten Feedbacksystems

### Kompetenzen auslagern

Um veranstaltungstechnische Anlagen zu bedienen, ist ein erhebliches und ständig zu aktualisierendes Fachwissen erforderlich, dafür werden meist freie, auf das entsprechende Gewerk spezialisierte, Techniker beschäftigt. Besonders oft werden „Operator“, die Bediener von Licht- und Tonpulten, aus freien Technikern rekrutiert. Daraus resultiert, dass veranstaltungstechnische Firmen häufig Geräte besitzen, die sie mit organisationsinternen Ressourcen nicht oder nur ansatzweise bedienen und einsetzen können. Je größer der Anteil der freien Mitarbeiter wird, umso geringer wird der Anteil der organisationsinternen Kompetenzen. Das bedingt einen Abfluss der auf Veranstaltungen gewonnenen Erkenntnisse und Informationen aus der Firma weg, hin zu den freien Mitarbeitern.

### Verfügbarkeit der Kompetenzen

Durch die Ausgliederung des technischen Know-hows kommen jeden Sommer aufs Neue viele Unternehmen in die schwierige Lage, einen Bedarf nicht zu erfüllen, wenn das für eine Veranstaltung benötigte Fachwissen kurzfristig nicht verfügbar ist. Besonders in Stoßzeiten, wie der Open-Air-Saison oder dem Feiertagsgeschäft, kann es dann schnell zu Engpässen kommen. Neben diesen saisonalen Schwankungen existieren aber auch fachliche Engpässe, sind spezifische technische Fähigkeiten oder Erfahrungen im Umgang mit den Besonderheiten bestimmter Locations gefragt.

### Informationsabfluss an die Konkurrenz

Da die freien Mitarbeiter in der Regel für mehrere Unternehmen tätig sind, die auch häufig in direkter Konkurrenz zueinander stehen, besteht ständig die Gefahr, dass wichtige Geschäftsinformationen oder -kontakte zu Konkurrenten abfließen. Dieses kann absichtlich oder unbeabsichtigt passieren, z. B. als gezielte Indiskretion oder als versehentlich auf zugemieteten Geräten hinterlassenen „Showfiles“, die Aufschluss über verwendetes Material, Technik oder über Inhalte von Präsentationen oder Shows geben können. Dieses Problem wird durch den steigenden Einsatz von computerbasierten Produktionssystemen verstärkt, da viele Geräte über eine Aufzeichnungsfunktion (Ton und Video) verfügen oder die Präsentationen lokal, also auf der Festplatte zwischenspeichern (Abb. 1). Verstehen wir Qualität als die Summe von Technik plus Geisteshaltung, dann ist die Geisteshaltung, also die Einstellung der freien Kräfte zu ihrer Aufgabe und dem beauftragenden Unternehmen, genauso bedeutsam, wie die Unternehmenskultur und Arbeitszufriedenheit innerhalb der Organisation, bei den Führungskräften und den Mitarbeitern. Qualitätsmanagementsysteme jedoch fokussieren auf betriebsinterne Prozesse, berücksichtigen zu wenig Aufgabenstellungen und Abläufe, die nicht oder nur noch in geringem Maße in den Händen des Betriebes liegen. An den Stellen, an denen freie Mitarbeiter beschäftigt werden, kann eine kontinuierliche Qualitätskontrolle im Sinne der Zertifizierungen nicht mehr sichergestellt werden. Ebenso müsste implementiert und kontrolliert werden, dass sämtliche freien Mitarbeiter (die im Technikbereich auch häufig wechseln können) mit den Qualitätsmaßnahmen des Unternehmens vertraut sind. Das ist eine nur schwer zu bewältigende Aufgabe im Alltag der allermeisten veranstaltungstechnischen Betriebe. Wie also können die freien Mitarbeiter in die Qualitätssicherung einbezogen werden?

### Webbasiertes Feedbacksystem

Ein Qualitätsbarometer ist ein System, mit dem das Erreichen oder das Nicht-Erreichen von Qualitätszielen überwacht werden kann. In einem Qualitätsbarometer wird aufgeführt, ob und in welchem Maße Qualitätsziele in einem bestimmten Zeitraum erreicht wurden. Ziel ist es, Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, eine schnelle Bewertung ihrer Leistung in Hinblick auf die Erreichung der Qualitätsziele zu ermöglichen. Ein Qualitätsbarometer kann frühzeitig auf Probleme in den firmeninternen Abläufen hinweisen, sodass Gegenmaßnahmen ergriffen werden können. Mit dem Qualitätsbarometer soll die betriebsinterne Qualität der Durchführung von Veranstaltungen kontrolliert und überwacht werden. Zusätzlich soll den freien Mitarbeitern das Gefühl vermittelt werden, dass Kommentare, Anregungen und Hinweise zu Veranstaltungen nicht in den E-Mail-Briefkästen der Produktionsleiter verschwinden und die gleichen Fehler beim nächsten Mal noch einmal begangen werden. Um ein Feedback von den freien Technikern zu bekommen, ist es völlig unpraktikabel, auf das Ausfüllen umfangreicher Bewertungsbögen auf oder nach Produktionen zu setzen. Allein das Ausfüllen der Produktionsdaten in den Formularen wäre zuviel Aufwand für die Techniker. Erst recht die Kommentare zur Veranstaltung handschriftlich einzutragen. Zusätzlich entsteht ein gewaltiges Papieraufkommen, welches mit großem Aufwand erst digitalisiert werden müsste. Auf eine Akzeptanz bei einem solchen System zu hoffen, wäre unrealistisch. Wesentliche Forderungen an ein Feedbacksystem sind daher:

- *Sehr kurze Bearbeitungszeit und einfache Erreichbarkeit*
- *Aufteilung in Bewertung und Kommentierung; optionale Kommentierung*
- *Plattformunabhängigkeit (besonders Mac/PC/Smartphone)*
- *Unabhängigkeit von lokal gespeicherter Software, Abb. 2 links).*

Diese Anforderungen können nur durch ein webbasiertes System erfüllt werden, da ein Zugang zum Internet quasi von überall aus möglich ist und fast jeder Techniker über internetfähige Geräte verfügt.

Die Aufteilung zwischen Kommentar- und Bewertungsbereich ist sinnvoll, da Bewertungen, die z. B. auf einer Schulnoten-Skala vergeben werden, sehr schnell und einfach zu statistischen Angaben umgeformt werden können. Aus den Bewertungen kann die Performance also auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis gemessen und überwacht werden, die entsprechenden Ausgaben können vollständig automatisiert erzeugt und angezeigt werden. Kommentare hingegen sind kaum automatisiert auszuwerten, können aber Probleme, die im Veranstaltungsbetrieb aufgetreten sind, deutlich detaillierter wiedergeben. Das veranstaltungsbezogene Speichern von Kommentaren kann genutzt werden, um Probleme und Hinweise zu sammeln, die von einer Veranstaltung und vom Veranstaltungsort abhängen.

Das webbasierte Feedbacksystem verbindet also das Konzept eines Qualitätsbarometers mit einem strukturierten Feedbackprozess. Das Unternehmen kann dabei Veranstaltungen und Veranstaltungsorte anlegen oder diese einander sowie freie Mitarbeiter zu Veranstaltungsorten zuordnen. Bei Veranstaltungsabschluss erhalten freie Mitarbeiter automatisch eine E-Mail mit einem Link zum Feedbacksystem. Vom Unternehmen vorgegebene und dynamisch veränderbare Bewertungskategorien können nun ausgewählt bzw. ausgefüllt werden. Um eine möglichst große Akzeptanz zu erreichen, sollte das Erstellen eines Feedbacks einfach und schnell möglich sein. Um sämtliche an einer Produktion beteiligten Techniker zu erreichen, kann ein System eingeführt werden, das erst nach Ausfüllen des Feedback-Bogens eine Rechnungskontroll-Nummer vergibt, die beim Einreichen der Rechnung auf dieser zusammen mit der Produktionsnummer vermerkt werden muss. Wenn dieses Verfahren eingesetzt wird, muss ein einfaches und schnelles System vorhanden sein, damit die freien Mitarbeiter nicht durch den bürokratischen Aufwand frustriert werden. Das System mit der Rechnungskontrollnummer ist jedoch nicht bei fest angestellten Mitarbeitern sinnvoll einsetzbar. Für die festen Mitarbeiter wären Anreizsysteme denkbar, wie z. B. eine Gratifikation für die meisten abgegebenen Bewertungen.

*Thomas Sakschewski ist Lehrbeauftragter für Veranstaltungsmanagement an der Beuth Hochschule für Technik. Folke Wallrodt ist Dipl.-Ing. (FH) Elektrotechnik und hat sein Master-Studium im Fach Veranstaltungstechnik und -management mit einer Arbeit zu diesem Thema an der Beuth Hochschule Berlin abgeschlossen.*